

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2006156128

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

珠海机场竞争战略研究

A Study on the Competitive Strategy of ZhuHai Airport

陈 济 涛

指导教师姓名: 郭 霖 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 1 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 1 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

内 容 摘 要

我国在 2020 年机场总数将达到 244 个，其中绝大多数是中小机场。中小机场建成后如何营运，是国内民航业需要重点探讨的问题之一。珠海机场从经营成果来看，也属于中小机场之列，对珠海机场的竞争战略进行研究，是希望在为珠海机场探索出路的同时对国内其它中小机场产生借鉴意义。本文是以迈克尔·波特著名的竞争战略理论为基础，借助 PEST 及五力模型等分析工具对珠海机场的产业竞争结构和资源状况进行分析，再以 SWOT 矩阵模型总结出珠海机场战略愿景，根据战略愿景制定出相应的战略实施方案。在战略分析中，笔者没有机械地分析珠海机场的现有环境和资源，而是从动态发展的角度去评价珠海机场的内外部环境，希望能为珠海机场找到经营的蓝海。本文还明确地提出中小机场不能只重建设而轻视营运，强调了机场公益性的社会属性，指出地方政府应该对经营效益不佳的机场给予政策和财务上的支持，以保证机场的安全运营并为地方经济增长发挥推动作用。本文的主要结论是：1、中小机场的建设规模和投入要适度，要充分考虑其公益性的社会属性，给予足够的经济补贴保障其正常营运，不能单纯地将其作为一般的企业对待，否则中小机场很难生存；2、珠海机场应该定位在珠三角机场业的市场追随者，通过地方政府的扶持和香港机场的帮助，做港澳机场的互补机场，分流其它机场的国内航线客货源，以保证珠海机场的基本生存；3、用目标集聚差异化的竞争战略，在航空公司训练飞行、通用小型航空器飞行员和维修人员培训、公务机停放及维修、低成本航线枢纽机场、鲜活海产品集散中心等新兴业务上，做出珠海机场的经营特色，获得与众不同的成功。

关键词：珠海机场；竞争战略；研究

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

By the end of the year 2020, there will be 244 airports in China, among which, most of them are small and medium sized airports. Therefore, how to manage and operate these airports after their being constructed will be one of the key subject which should be approached by the people who work for China civil aviation industry. Since Zhuhai Airport is a small airport, the study of competitive strategy on Zhuhai Airport, on the one hand, is to search for a way out for itself, on the other hand, is to lend a simple for other airports. The thesis is based on the competitive strategy theory made by Michael E. Porter. Using PEST model, five forces model and SWOT matrix model, the thesis analyzes the industrial competition structure and resources of Zhuhai Airport, sets up the vision of Zhuhai Airport, finalizes the implementing plan according to its competitive strategy. In the strategy analysis, the author tries to evaluate the current environment and resources from a developing angle instead of a static and mechanic angle in order to approach to the blue sea of Zhuhai Airport. The conclusion is: 1, The moderate amount of investment is good for a small airport within appropriate scale. Small airport can not be treated as an usual enterprise because of its commonweal. It should be subsidized by the state to keep its safety. 2, Zhuhai Airport should position itself as a market follower in PRD, engaging itself on a complementary airport to Hongkong and Macau Airports to keep existence. 3, Zhuhai Airport will succeed in developing new business scope such as training flight of air company, business jet parking and maintenance, low cost flight hub, training for air and ground crew of light aeroplane, transfer centre of living & fresh sea foods etc. by implementing the strategy of aim focus and differentiation.

Key words: Zhuhai Airport; competitive strategy; study

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景和意义	1
第二节 研究内容和方法	2
第三节 论文结构	2
第二章 竞争战略理论综述	4
第一节 战略管理的概念	4
第二节 竞争战略理论	10
第三章 珠海机场简介	17
第一节 机场行业介绍	17
第二节 珠海机场发展简史	19
第三节 经营状况分析	20
第四节 面临的主要问题	24
第四章 珠海机场外部环境分析	29
第一节 中国机场业的发展状况	29
第二节 珠三角地区五大机场的现状与发展趋势	33
第三节 珠海机场宏观环境分析	39
第四节 珠海机场行业竞争环境分析	48
第五节 结 论	55
第五章 珠海机场内部环境分析	59
第一节 内部资源情况	59
第二节 优势与劣势分析	64
第六章 珠海机场竞争战略的选择与实施	67
第一节 SWOT 分析	67
第二节 珠海机场竞争战略目标	69
第三节 竞争战略选择与执行	70

第四节 竞争战略实施方案	74
第七章 结论和启示	82
第一节 研究的结论	82
第二节 给决策者的启示	83
参考文献.....	85
后 记.....	86

厦门大学博士论文摘要库

Content

Chapter 1	Introduction.....	1
Section 1	Background & Purpose.....	1
Section 2	Contents & Methods.....	2
Section 3	Structure	2
Chapter 2	Competitive Strategy Theory.....	4
Section 1	The Definition of Strategic Management	4
Section 2	Competitive Strategy Theory.....	10
Chapter 3	Brief Introduction of ZH Airport.....	17
Section 1	Introduction of Airport Industry in China.....	17
Section 2	History of ZH Airport	19
Section 3	Management Status	20
Section 4	The Problems in ZH Airport	24
Chapter 4	The Competitive Environment of ZH Airport.....	29
Section 1	Airport Industry Development in China.....	29
Section 2	Current Status & Uptrend of The 5 Airports in PRD	33
Section 3	Macroenvironment	39
Section 4	Competitive Environment.....	48
Section 5	Conclusion	55
Chapter 5	Inner Environment of ZH Airport	59
Section 1	Inner Resources	59
Section 2	Strength & Weakness	64
Chapter 6	Choice & Implementation of Competitive Strategy	67
Section 1	SWOT Matrix	67
Section 2	Vision of ZH Airport	69
Section 3	Choice & Execution of Competitive Strategy	70

Section 4	Implementation of Competitive Strategy	74
Chapter 7	Conclusion & Illumination	82
Section 1	Conclusion	82
Section 2	Illumination to The Decisioner	83
Reference	85
Postscript	86

第一章 绪 论

第一节 研究背景和意义

随着中国经济的高速增长，民航运输业的发展规模日趋壮大，作为民用航空器起降的重要基础设施的民航机场业也在我国十五期间高速发展。

自 2004 年我国民航机场完成属地化管理后，拥有机场的地方政府都很注重围绕航空港这一概念来做足地方经济的文章。机场本身的企业化运作的组织形式往往使政府偏向于重视其经营指标，而忽视了其作为大型公益性民用建筑设施在经营过程中的高投入、高风险和低回报的特点，忽视了它作为地区经济增长助推器的全面推动效应，以及要产生推动效应而必须的地方经济发展状况和人口环境。因此往往是投巨资建了一个机场，却没有从长期运营上给予更多的扶持和帮助，使机场经营进入一个良性的可持续发展的健康轨道。而机场不能健康发展反过来又牵制了政府依靠机场发展相应配套产业或扩大航空物流需求的愿望。

十五期间全国 142 个机场中 90%以上的中小机场均为亏损经营，一方面我们看到机场作为一个地方经济发展中的重要资源，因其特性而产生战略性亏损是一种常态，另一方面也要清醒地意识到，如果在经营战略设计上更加合理，在管理上更加到位，多数中小型机场的经营亏损至少应该比现有的数据小得多。

珠海机场在筹建之初就颇有争议，就其盲目贪大，规模超前和后来的经营困境一直饱受诟病，投入运营后所显露出来的特征几乎是全国亏损机场的通病：客流量小，货运吞吐量小，设施保养维护不足，经营管理水平不高等等。在 2006 年 10 月，通过与香港机场合资的国内首家合资机场管理公司进行托管后，情况有了较大的改善，但上述问题仍然存在。如何针对客观的外部环境和企业内部固有和潜在的资源，设计出科学、合理、可操作的竞争战略并在未来的几年内分步实施是目前解决珠海机场生存，谋划珠海机场未来发展的重要工作之一。

本文以珠海机场为研究对象，结合笔者在珠海机场的实际工作体验，运用战略管理的相关理论，分析和设计珠海机场未来 5-10 年的战略发展方向和实施

步骤，力求为珠海机场探索出一条切实可行的生存和发展之路，同时也希望通过对珠海机场经营困境的形成原因、管理过程中所遇到的困难和瓶颈、要取得生存发展的关键因素的分析，为国内其它中小机场或者是拟建的中小机场在立项、筹备、建设和最终投入运营等方面提供一定的借鉴和参考作用。

第二节 研究内容和方法

本文以珠海机场的竞争战略为研究课题，通过对珠海机场建设经营和历史的回顾，深入剖析其经营亏损的根本原因，对珠海机场目前所处的政治、经济和地域环境进行分析和评估，结合评估结果，运用战略管理，战略定位，营销学等方面的理论原理和分析方法，力求为珠海机场的生存和发展找出一条可行的战略途径，制订出珠海机场在未来 5-10 年的竞争战略及实施步骤。

在研究方法上，本文主要以战略管理定位学派代表人物迈克尔·波特著名的《竞争战略》理论为基础，先对珠海机场的行业竞争环境进行透彻分析，再运用设计学派代表人物安德鲁斯提出的著名的 SWOT 分析方法和 PEST 分析法等理论工具，对珠海机场的内外部环境进行分析，发现珠海机场的优势与劣势，评估珠海机场的机遇与挑战，明确珠海机场健康成长的战略关键因素，最后，根据珠海机场的内部资源匹配情况，在波特竞争三大战略的理论框架下为珠海机场设定未来的战略发展目标，并拟定战略实施的具体方案和执行细节。

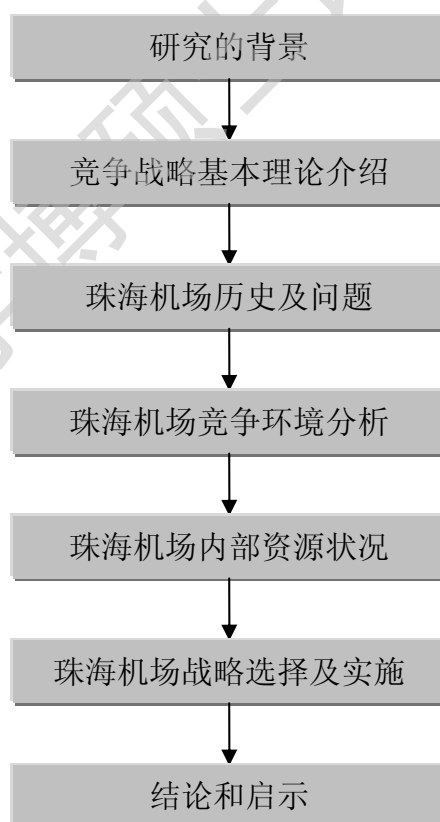
在珠海机场的整个竞争战略选择和实施方案的设计中，本文没有僵化地使用五力模型，而是综合考虑了竞争环境的动态发展和竞争对手之间进行战略合作的可能性，从合作互补的角度找到双赢的竞争出路。同时本文还利用蓝海战略中规则创造的原理，整合营销传播学中需求导向研发、生产及销售的原理，多从外部环境和竞争对手的变化中动态地寻找机会，匹配珠海机场的相应资源条件，培养珠海机场的核心竞争能力，使珠海机场能在强大的竞争对手和严酷的市场竞争局面下，赢得一个生存和逐步发展的空间。

第三节 论文结构

全文共分六章。第一章介绍本文的研究背景、目的和意义，论文的研究内

容和方法；论文的结构和逻辑；第二章介绍战略管理的基本概念和竞争战略的基本理论，特别是波特五力模型和三大竞争战略；第三章介绍珠海机场发展历史，通过对历史的回顾和现状的分析，提出珠海机场当前面临的主要问题；第四章运用 PEST 环境分析方法和波特的五力模型分析方法，客观全面地分析珠海机场的行业竞争环境，面临的机遇与挑战；第五章从财务、场地设施、人力资源、管理技术等方面，评估珠海机场目前和可预见的未来所能拥有的内部资源和生产要素，分析珠海机场所具有的竞争优势和劣势；第六章运用 SWOT 分析方法，对珠海机场内外部资源进行匹配分析，对珠海机场做出明确的战略定位，设定战略目标，选择竞争战略，制定战略实施方案；第七章是论文的结论和对中小机场建设的启示（见图 1.1）。

图 1.1 本文的研究逻辑与结构



第二章 竞争战略理论综述

第一节 战略管理的概念

一、战略管理的定义

在现代企业中，战略管理是指企业为建立其在市场领域中的位置，成功地同其他竞争对手进行竞争，吸引并满足顾客的需求，取得相应的业绩而制定、实施和执行一系列的目标和策略计划的全过程。企业战略包括一系列的竞争性活动和业务方法的组合，以此来吸引顾客，成功地参与竞争，并确保组织目标的实现。

没有战略，企业就会丧失其开展业务的规范，失去借以获取竞争优势的途径，从而失去顾客的忠诚度和良好的绩效。同时，如果没有一个目的明确的战略，企业也就失去了将整个组织内的所有活动和决策整合成一个连贯整体的理论基础，组织也就无法将内部不同部门的活动联系起来并形成一种团队性的努力，从而形成能够创造利润的商业模式。企业战略制定得越是周全缜密，既定战略的执行越是有效有力，企业就越有可能成为市场上强有力的竞争者，也就越有可能在市场上获得竞争的成功。^①

二、战略管理的主要内容

战略管理的实质是一个管理过程，它是在诸多的备选方案中进行抉择，以确定企业向什么方向发展，满足怎样的顾客和市场需求，用什么方式展开行业内的竞争，通过怎样的途径分配企业所拥有的资源并展开业务。因此，战略管理实际上是要完成这样的一个过程，即：形成战略愿景、确定目标体系、制定相关战略、实施并执行战略，随时间的推移和企业内、外部环境的变化对上述愿景、目标、战略及实施进行绩效评估和纠正性调整(见图 2.1)。^②

^① 资料来源：[美] 小阿瑟·A·汤普森，A·J·斯特里克兰三世著，段盛华，王智慧，于凤霞译：《战略管理》 中国财政经济出版社 2005 年 5 月 P1-3

^② 资料来源： 同上 P4-5

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库